

# Les femmes sont l'avenir de l'entreprise

Au Japon, les femmes sont encouragées à participer à la société, aussi bien dans le secteur public que privé. Lors d'un séminaire pour les femmes appelées à assumer des postes de dirigeantes dans des organisations de toutes tailles et de tous secteurs, le Premier ministre Shinzo Abe s'est présenté à la réception de clôture pour leur exprimer en personne son soutien.



Le Premier ministre à la réception de clôture du séminaire, qui en est à sa troisième édition. La présence de Shinzo Abe a motivé les participantes à se fixer des objectifs encore plus ambitieux.

« Tous les conférenciers m'ont dit avoir trouvé les participantes remarquables autant, voire plus, qu'à Harvard. Nous vous tenons en très haute estime et avons toute confiance dans votre plein engagement face aux tâches complexes qui vous attendent. »

C'est avec fierté que le Premier ministre Abe a prononcé son allocution de clôture devant les participantes du Programme de perfectionnement pour

les femmes dirigeantes (*Executive Program for Women Leaders*), qui s'est tenu en janvier cette année.

Ces dernières années, le taux de participation des femmes au marché du travail au Japon a connu une croissance rapide. Sous l'impulsion du gouvernement, des politiques ont été mises en œuvre et des lois promulguées. Elles permettent notamment un accès élargi aux maternelles, une extension

du congés de maternité payé et entérinent la loi de soutien à la participation et à l'avancement des femmes sur leur lieu de travail, qui implique de nouveaux comportements. 2,01 millions de femmes ont ainsi rejoint la population active entre 2012 et 2017. L'emploi des femmes en âge de procréer a atteint le taux record de 74,3%<sup>(1)</sup>. Des améliorations sont cependant encore possibles pour accroître la proportion de femmes occupant des postes de cadres. Des données japonaises récentes montrent en effet qu'elle stagne à 4,1%<sup>(2)</sup>, contre 20 à 40% en Europe et aux États-Unis.

C'est pourquoi, le gouvernement japonais a souhaité soutenir le Programme de perfectionnement pour les femmes dirigeantes, animé par des professeurs de la Harvard Business School, qui a pour but d'aider les femmes dirigeantes de différents secteurs d'activité à développer leur carrière. Plus de 60 femmes cadres, sélectionnées au sein d'entreprises de régions et de secteurs d'activité différents, ont participé à cette troisième édition.

Bien des raisons peuvent expliquer le manque de femmes dirigeantes au Japon, mais le motif qui revient le plus souvent chez les professionnelles est le manque de modèles de femmes cadres sur qui prendre exemple. Il y a aussi beaucoup d'interrogations quant à la meilleure façon de former les femmes.

Dans ce contexte, le séminaire portait sur trois axes : la stratégie concurrentielle, le leadership, et l'environnement macroéconomique, chacun présenté sous forme d'études de cas, plutôt que de cours magistral. Toutes les participantes étaient logées



Le séminaire, dirigé par des professeurs de la Harvard Business School, a marqué les participantes en les « confrontant à un ensemble de valeurs complètement différent » et en « leur ouvrant des perspectives ». En haut à gauche : David A. Moss (environnement macroéconomique). En bas à gauche : Joseph L. Badaracco (leadership). En haut : Hiroataka Takeuchi (stratégie concurrentielle).

dans un hôtel proche du site et ont passé une semaine entière à travailler sous la supervision de trois professeurs de la HBS. Les cas, tous variés et axés sur l'international, était inspirés par les situations complexes auxquelles sont confrontés les cadres dans un environnement économique en constante évolution, et abordaient des problèmes que les participantes n'avaient pas encore rencontrés au cours de leur carrière. Elles ont ainsi eu l'occasion de se mettre à la place du PDG pour s'entraîner à trouver des solutions détaillées, en échangeant avec les intervenants et les autres participantes.

Toutes ont exprimé une grande satisfaction à l'issue de ce séminaire : « J'ai réalisé qu'un dirigeant doit souvent prendre une décision, même s'il n'existe pas de réponse satisfaisante », « j'ai beaucoup appris en voyant toutes les façons différentes d'examiner un même cas », ou encore « Nous avons pu étendre notre réseau avec les participantes qui travaillent dans d'autres domaines d'activité et d'autres régions. » Pour l'un des intervenants, le professeur Hiroataka Takeuchi, les femmes japonaises font preuve d'un esprit flexible, doublé d'une capacité à mener avec vigueur une action jusqu'à son terme une fois qu'elles

« y sont engagées : « L'impression que j'ai eue, c'est que ces femmes sont un grand atout pour l'économie japonaise. »

Quand des femmes accèdent à des postes de direction, elles font émerger de nouvelles valeurs au sein de l'entreprise et une gestion différente de ses ressources humaines, compatible avec une société ouverte à la diversité. Les femmes qui ont assisté au discours du Premier ministre acquiesçaient régulièrement à ses propos. Leur visage exprimait la ferme intention de mettre ces leçons en pratique et de faire évoluer leurs organisations, pour être capables de mener le Japon vers l'avenir. ✨

## TÉMOIGNAGES DE DEUX PARTICIPANTES



>>> **Tomiko Takeuchi**  
Mazda Motor Corporation

Les enseignements des trois professeurs, chacun expert dans son domaine, ont été motivants et instructifs. J'ai appris que dans le processus de décision, un dirigeant ne peut pas s'attendre à trouver la solution parfaite, et qu'une entreprise ne peut pas survivre si elle n'est pas utile à la société. Je n'avais jamais compris la macroéconomie, mais maintenant je vois clairement comment mon travail s'inscrit dans un contexte global.



>>> **Yuka Hirose**  
SCSK Corporation

À partir d'une étude de cas, j'ai appris qu'il existera toujours plusieurs visions différentes sur un sujet donné. Autre grande leçon : l'utilité du recours au dialogue pour trouver la meilleure stratégie possible. Si les femmes cadres deviennent plus nombreuses et plus influentes, davantage de décisions seront prises à partir d'un point de vue féminin, ce qui entraînera une plus grande diversité dans la société.

[1] Rapport 2019 des Abenomics, janvier, 2019. [2] Source : Site Internet Women Executives, parrainé par le Bureau ministériel pour l'égalité des sexes.